

【書評】

公野勉 『白組読本』

風塵社 2016年11月刊 pp.365

櫻 澤 仁

1. はじめに

前著『コンテンツ製造論』（風塵社刊、2016.4）に引き続き、経営学部の同僚であり、映画・コンテンツ産業・知的所有権等の領域のエキスパートである公野勉教授の新作『白組読本』の書評執筆を引き受けることとした。まずは氏の精力的な執筆活動に対し、心からの敬意を表する次第である。実は今回の書評担当は、前回以上にかなり躊躇したところなのであるが、“前著よりマネジメント色が強い”ということで、退路を断たれたかたちとなっている。公野氏も承知の上での話なのだが、当方は映画産業に対する知見をほとんど保有していない。マニアックなまでのクラシック音楽のファンであり、コンサートホールやオペラハウスには足しげく通い、そして無類の寄席好きでもある。その一方、恥ずかしながら映画館には、少なくともこの10年間は一度も出かけていない。かろうじて記憶に残っていることと言えば、10数年前の欧州出張の帰路、本書でも取り上げられている「ALWAYS 三丁目の夕日」を機中で観て涙したことぐらいであろうか。まさか10数年後に、この映画と書評が結びつくとは思ってもみなかった。そしてもうひとつ、本書で取り上げられている我が国を代表する映像制作集団の(株)白組の主力スタジオは東京都調布市に立地しているのであるが、当方は調布市民であるとともに、小学生時代には同級生と日活の調布撮影所にも出かけた(田宮二郎主演のボクシング映画のエキストラ出演)ことがあり、この映画の街・調布に対する土地勘や愛着のようなものも感じている。

そのような経緯や縁はあるものの、本稿においては、マネジメント研究・ニュービジネスの戦略行動研究に軸足を置く者として、公野氏がビビッドに表出させたユニークなコンテンツ産業企業の行動の軌跡について、主として経営学的視点から、そしてフィールドリサーチの方法論の視点を加味しつつ、若干の検討を行っていくこととする。

2. 本書の概要と構成

本書は我が国を代表するCG、VFX(Visual Effects：視覚効果)、実写映画、アニメーション、CM、ゲーム等の各種映像制作領域のリーディングカンパニーである(株)白組の事業展開に焦点が当てられているが、この企業は現在も代表取締役社長の立場にある島村達雄氏によって、1970年代前半に創業している。そしてそこからは「ALWAYS 三丁目の夕日」、「永遠の0」、「STAND BY ME どらえもん」等、よく知られた映像作品も生み出されている。

著者である公野勉氏からの献本に添えられたメッセージにより本書のアウトラインを紹介すると、本書のキャッチコピーは「日本の映像産業を牽引する、トップ映像制作集団の全貌が明らかに！」であり、本書は映像分野の業界最前線で活躍を続ける同社のトップマネジメント、中核的クリエイター群そして外部で同社と連携するプロデューサー等に対する詳細なインタビュー記録を中心とし、あわせて公野氏による(株)白組の生成発展プロセスと戦略展開動向等に関する論稿そして関連資料集(おそらく業界関係者にとって高い資料価値あり)から、(株)白組の戦略行動の全体像を多面的な視点から解き明かそうとしている。

インタビュー記録が中心と書いたが、前著と同様、関係者に対する精緻なインタビュー調査記録が本書の85%以上の紙幅を占めていることは確かである。しかしながら、このことが本書の学術的価値を下げることはなく、以下で詳しく説明するように、豊富な知識と綿密な準備、そして同時代を同業者として生きてきた実績と信頼関係をベースとしつつ、公野氏は得難い証言を相手から効率よく数多く引き出しており、そしてそれを巧みに構成・体系化した努力は敬服に値する。

ここであらかじめ本書の目次構成とインタビュー調査対象者としての登場人物、そして対象者別に設定されたサブタイトルを整理しておく、以下の通りである。

- ・第一章：「白組とその時代」
 - * 小川洋一 (白組副社長)
- ・第二章：「白組のクリエイティヴ・タレント」
 - * (映画一) 山崎 貴 (白組映画監督)「人間的であるからこそヒトの憧れを描ける」
 - * (映画二) 渋谷紀世子 (白組VFXディレクター、プロデューサー)「VFXという領域の確立」
 - * (CG一) 八木竜一 (白組映画監督、CGディレクター)「楽しんだほうがいいじゃん」
 - * (CG二) 花房 真 (白組アートディレクター)「これが仕事になったら面白いだろうな」
 - * (TVシリーズ) 岩本 晶 (白組映画監督、VFXディレクター)「映像の勢い」
- ・第三章：「白組への期待」
 - * 阿部秀司 (阿部秀司事務所代表取締役社長、プロデューサー)「必然としての邂逅」
 - * 沢辺伸政 (小学館プロデューサー)「フレンドリーだけどテコでも動かない」
 - * 川村元気 (東宝プロデューサー)「まったく変わらないでこのままでいてほしい」
- ・第四章：「その歴史とイデオロギー」
 - * 島村達雄 (白組代表取締役社長)
- ・終章：「白組 過去・現在・未来」…公野氏の論稿
- ・資料：(島村達雄と白組・略年譜、白組参加作品一覧、白組 スタジオ床面積の拡大と職種の変遷)

これら10人のインタビュー調査対象者は公野氏と(株)白組トップマネジメント間の協議・調整により選定されたものと考えられるが、冒頭に同社のクリエイターの中核的存在である副社長の小川氏より、時系列的に自社事業展開の詳細な回顧があり、その内容は主として映像制作技術特性の進化と自社事業の関連性、事業拡大とマネジメントに焦点が当てられている。この45ページ及ぶ長大かつ濃密なモノログのようなプロログ風対談が、(株)白組の全体像把握に大きく貢献していることは言うまでもないことであるが、とりわけコストパフォーマンスよりもリスク回避を念頭に置きつつアニメーションを制作環境として選択していったプロセスの吐露、そして映像制作技術をひとつの方法論に特化しなかったことが結果論として企業成長に直結したという指摘、さらには映画のVFXはその作業量の割にはあまり利益を生んでこなかったという言明等の部分を興味深く読んだ。まさにコンテンツ産業企業におけるマネジメントコントロール業務そのもののリアルな経過説明である。

そして中間部に(株)白組の今を支える中核的プレーヤー5人に対する入社前から現在に至るまでの自らの取り組みが提示されているが、そのなかには我が国を代表する映画監督・VFXディレクターの山崎貴氏も含まれている。山崎氏の話の内容はVFXとの関わり合いや自作品の制作工程の苦労話や詳細な経緯説明、そして監督論だが、映画制作の組織プレーとしての山崎氏のマネジメント能力の高さを十分に感じ取ることができるインタビュー内容となっていた。ちなみに当方はこのインタビュー部分を精読の後、あらためて山崎氏がメガホンをとった「ALWAYS 三丁目の夕日」他数点の作品をYouTubeで観たが、VFXの要素を中心に初めて気付く部分が多く、また記述内容に首肯できる部分も飛躍的に増加し、本書の関係者の制作作品の再視聴と本書の精読の連動を薦めるところである。残りの渋谷・八木・花房・岩本の各氏とのインタビューは、それぞれの得意分野であるVFX、CGそしてTVマンガに関し、当該業界への参画の経緯、制作グループの組織化、機器及びソフトウェアの採用動向、そして現場のマネジメントや採算管理等に関し、自作品との関わり合いのなかで、現場の責任者という立場からの言及がなされている。個人的には八木氏が語る制作部門管理の極めて泥臭い組織行動論的側面(モチベーション・リーダーシップ、OJT等)とその方法論提示に他産業との共通要素も多く、共感を抱くことができた。

一方、後半部分には(株)白組をとりまくパートナー3人とのインタビュー、そして(株)白組代表取締役社長の島村氏とのこれまた44ページに及ぶ長大な回顧録型のインタビュー、最後に公野氏による同社の経営行動の推移に関する総括的論稿が掲載されているのであるが、あくまでもその中心は島村氏との対談と公野氏による総括的論稿であろう。外部パートナー3氏とのインタビューには、いささか“よそよそしさ”のようなものを感じ、社内関係者編と比較し、いずれも回答部分が短めのQ&Aとなっている。まず著名な映画プロデューサーである阿部氏は、島村氏との太いパイプにより山崎氏をはじめとする(株)白組関係者との様々なパートナーシップが形成されたことを明らかにし、社外の目線から(株)白組の経営資源(特に人的経営資源)の評価に言及している。この部分は阿部氏が(株)白組を支える精神的なバックボーンであったことがよ

く理解できる内容となっている。一方、小学館プロデューサーの沢辺氏は事業パートナーという立場から冷静に(株)白組を見つめているが、この部分では映画・アニメ制作に際し、原著者とのライセンス許諾問題の処理の難しさに関する言及部分が興味深い。そして映画プロデューサーの川村氏は、この5~6年間の(株)白組とのコラボ内容の詳細な解説と信頼関係構築の秘話に触れている。島村社長との長大なインタビュー部分は、前半部分が自身の映像制作人生の回顧となっているが、東映動画時代のCM制作工程の苦労話と労働争議の渦中に巻き込まれた話の部分が興味深い。そして後半の(株)白組創業以降の回顧部分では、VFXの隆盛とデジタル化が経費を圧迫し、経営危機に陥った部分の詳細な経過説明が学術価値を有する部分であるとともに、その経緯には首肯できる要素も多く、この部分がインタビュー記録・証言集としての本書の白眉をなす部分である。

本書の最後に約20ページにわたって公野氏による(株)白組の成長過程の整理、そして業界内でのポジショニングとバリューに関する論理的な整理がなされているのだが、その途中から自分史を織り交ぜつつ、熱く映画ビジネスの現況を語っており、とりわけCMと映画の制作領域におけるコスト・原価等に関する詳細な分析部分、そして制作会社の経営モデルの説明部分には、何となく著者の怒りのようなものを感じ取ることができた。公野氏の主張のベースには、制作者としてのこだわりと夢の探求、市場ニーズの的確な把握、マーケティングマインドそして経営管理能力…、これらの諸要素のバランス追求を的確に図っていかない限り、業界の存続は危ぶまれるという思いがあるように感じられた。この部分、公野氏の人柄がよく表れていると言ったら、当人に失礼だろうか？

3. 本書の特徴と意義

紙幅に制限があるので、ここでは本書の特徴・意義を三つの視点から提示していくこととする。

最初は「証言集」としての本書の位置づけ・価値に関する事項である。特定企業の戦略展開の推移を関係者からのインタビューのみによって整理していくことには、いささか無理があるのかもしれない。さらに、今回は産業社会のなかによく登場する、いわゆる“大人の事情”により、(株)白組の経営指標や財務データ等は情報開示されていない。したがって黒字倒産寸前等の経営危機に関する言及はあるものの、その具体的内容に関しては推測の域を出ない。しかし、本書を「証言集」として位置づけるならば、その記録は生々しいものがある。とりわけ同社のトップマネジメントとディレクタークラスの人材は、明らかに映像制作・映像技術と経営管理の双方をよく理解し、深く語っている。またそうでなければ、当該業界内での持続的競争優位の構築は困難であろう。この点に関し、公野氏は巧みに企業経営の根幹の内容に関する情報を引き出すことに成功しており、とりわけ機器投資やソフトウェア購入等に関する議論そして知的所有権関連の案件処理等の議論が興味深かった。企業研究の専門書としてはいささか異端の編集スタイルであるが、許容の範囲を逸脱するものではなく、読みごたえのある内容となっている。

二番目はコンテンツ産業研究の成果という側面である。社会科学のなかであって、コンテンツ産業に関する研究はまだ緒に就いたばかりの状況にあるが、本書で取り上げられているVFXやCG業界に関しては、作品論や制作技法論のようなかたちでの論評や解説等が業界関係者向けの雑誌等には存在するものの、そして一部に「アニメ制作工程のデジタル化」の考察例⁽¹⁾のようなものも散見されるが、(株)白組のような最先端のコンテンツ系企業の詳細な事業展開動向を学術レベルで整理したような文献は、どうやら無さそうだ。本書はこのようなコンテンツ産業研究領域に関し、それもVFX・CG等の最先端のニッチ市場領域に関し、ハードウェアやソフトウェアの変化と事業戦略、そして作品コンセプトの進化動向がinside reportのかたちで提示されている貴重な資料と見なすことができる。そしてそれを第三者や評論家ではなく、映像制作の当事者が語っているところに価値がある。この点に関連し、本書の巻頭には同社のスタジオ内の機材や作業現場の写真が数多く掲載され、読者の理解を加速させる配慮がなされていることはありがたく感じた。また巻末にある「島村達雄と白組・略年譜、白組参加作品一覧、白組 スタジオ床面積の拡大と職種の変遷」等の資料集もまた極めて貴重な資料と思われ、コンテンツ産業史研究の一助としての有効活用も可能であり、このことが本書の価値を高める要素となっている。

そして三番目はフィールドリサーチの方法論としてのインタビュー活動に関する事項である。公野氏に確認したところでは、氏は学生を含む3名体制でこのインタビュー調査に臨み、ボイスレコーダーではなく、ビデオ録画によりインタビューデータを記録しているとのことであり、その方がインタビュー対象者の表情からも内容理解できる要素があると同時に、不明部分の削減にも資するとのことであった。要するにインタビュアー1名、カメラマン1名、ビデオ録画担当者1名という体制での取材活動である。そしていわゆるテープ起こしの作業はかなり進んだ手法が採用されており、撮影した動画から音声データを抽出し、文字起こしソフトを活用してテキスト化がなされている。そして不明部分を動画で再度確認というステップである。

本書のインタビュー部分を読んでいくとすぐに気づくことであるが、対象者によって内容の濃淡・深淺が見えてくる。これはやはり公野氏と対象者の親密度の差、そして当事者と(株)白組との関係性によるものと思われるが、インタビュー調査そのものも“一発勝負に賭ける”場合もあれば、“綿密な事前準備に基づくモノログ”のように展開される場合もあるのであろう。実はインタビュー調査のバランスを取るという行為はかなり難しい。バイアスの所在、あいまいな記憶や資料不在への対処、話の持って行き方、時間配分と全体のバランス…、これらの臨機応変な調整能力に秀でていないとインタビュー調査の成功はおぼつかない。さらにテープ起こしの作業にも困難が付きまとう。開示する内容に承諾を貰うまでが一苦労なのである。「換骨奪胎された出し殻だけの妥協の産物」ではなく、読者にとってエキサイティングな内容となるかどうかは、事前の準備や調査設計の品質そして相互理解にかかってくる。事後的な微調整や追加確認はあったとしても、事後的な脚色はすべきではない。この点に関し、公野氏のインタビュー姿勢には大きな問題を感じさせない。とりわけ白組関係者以外の人物へのインタ

ビューには、若干の苦勞も見てとれ、掘り下げ不足と思われる要素も散見されるが、それがヒアリング調査というものであろう。「語られたものを淡々と伝える」努力・スタンスが大切なのであり、そこでキチンと勝負ができている本書を高く評価するところである。

この種のインタビュー調査には、「インタビュアーにとっての新鮮な驚きや発見」があっ
ていはいはずであり、すべてがシナリオ通りに進行する必要はない。結果論として「してやったり」という気持ちになる。そこにフィールドワーカーの喜びがある。おそらく社長・副社長・山崎氏とのインタビュー内容には、そのような部分が含まれているように感じられた。公野氏のインタビュー能力の高さの所産と読者も感じ取ることができるはずであり、一発芸とは無縁の、当該領域に関する同業者としての造詣の深さの成せる技と高く評価すべきであろう。社会科学の方法やフィールドリサーチに関心を有する方ならば、公野氏がインタビューに際して設定している質問順と構成そして質問の仕方にも学ぶところが⁽²⁾大であると思われる。

4. 若干の問題提起

出版社、著者である公野氏そして(株)白組の三者の合意によって企画・編集・上梓されたと思われる本であるが、チョッとだけ気になったので、問題提起として記しておくこととする。(株)白組のホームページでは、本書の上梓について、「弊社代表である島村とスタッフ7名。映画プロデューサー阿部秀司氏(前・ROBOT代表取締役)、沢辺伸政氏(小学館)、川村元気氏(東宝)へのインタビューを中心に、白組の創作の秘密について書かせていただいた本が発売いたしました。」と紹介されている。この引用部分をそのまま解釈すると、(株)白組によって構想された自社プロモーションのための本ということになってしまう。本書内ではそのような背景説明はなされていないが、仮にそうであったとしても、記載内容の客観性に対する配慮はあってしかるべきであり、数値情報の掲載を含め、若干の工夫の余地があったのかもしれない。公野氏の論稿部分は極めて自由闊達に、そして何らの制約要件を感じさせずに記述されているが、同業他社との比較考察という視点からの考察や(株)白組の持続的競争優位の評価に関する言及は、いささか希薄である。この点に関しては、学術誌のなかでの客観的論稿がいずれ氏によって提起されることを期待したい。おそらく公野氏は、「制約された環境下での現実的な対応」を選んだと推測されるが、このスタンスに関して当方は異を唱えるつもりはない。

5. むすびにかえて

我々はよく同業の研究者や同門の諸氏等から、自らの研究業績等に関する「献本」を受け取る。最近では機会が減ってしまったが、若手研究者から研究論文の抜き刷りが送付されてくることもある。しかし失礼ながら、(少なくとも当方は)すぐに精読・読了することなく、サッと内容確認し返礼の後には、その存在を認識してはいるものの、そしてたまには依拠したり内容確認したりするものの、書棚やファイルの中に長期間保管したままの状態にしてしまう場合が多かった。しかし、当方はここ数年、このようなスタンスを意図的に変えようとしている。理由

はいくつかある。まず、当方に対して著者から直接その内容に対するコメントやアドバイスを求めてくるケースの増加であり、若手の研究者のみならず、ベンチャー企業経営者からの自著へのコメントや改善提案を求められることが多くなった。当然のことながら、これにはスピーディーに対処している。歳や責任を感じることもあるが、やはり“声がかかるうちが華”と思っており、学会誌等の匿名レフェリーの仕事も含め、同様な発想から積極歓迎の意思表示をしつつ真摯に対処している。別な理由は、Amazonや新刊書概要紹介誌に掲載される安易な論評に、研究者自身が翻弄される傾向の発生であり、読んでもいないのに誰かの評価を価値判断の材料として活用していることへの危機意識の芽生えのようなものである。当方自身も演出された表面的な評価を鵜呑みにしつつ、ネットで注文して、その後のがっかりした本の何と多いことか。やはり我々は、自らが冷静で良きレビュアーである必要がある。それには読み続ける不断の努力が肝要であろう。いささか反省しつつ、当方は良書と思えたものは、若手の同僚に講読を薦めるように心掛けている。

同僚からの献本に接し、一読してこれが襟を正して精読すべき内容と感じる局面は、それが自らの専門外の領域であればなおのこと、率直に言って辛いものがある。(実はこの書評も、本書のみならず、コンテンツ産業研究の専門書、そして10本程度の(株)白組関連のアニメ・映画等をYouTubeで閲覧しつつ執筆している。)でも、そこに喜びを感じてしかるべきであり、公野氏の著作は、まさにそのような社会的価値と品格を兼ね備えた一冊であると確信している。あらためて氏の努力を高く評価したい。映像・アニメ・コンテンツ産業関係者のみならず、技術経営・経営史そしてフィールドリサーチの方法論等の諸領域に関心をお持ちの方に、本書の講読を薦める。

願わくは、本学教員の研究成果の上梓が続くことを、そして当方のようなレビュアーの後継者がこの紀要に出現することを…。

(注)

- (1) 半澤誠司『デジタル技術の発展は文化的多様性への福音か? - アニメ産業における産業構造変化とデジタル化の関係性 -』、河島伸子・生稲史彦編「変貌する日本のコンテンツ産業」ミネルヴァ書房 2013所収あたりを参照されたい。
- (2) このような社会科学領域におけるフィールドリサーチの方法論に関しては、以下の資料を参照されたし。当方も参与観察やインタビュー調査の方法論を本書のなかで論じている。小池和男・洞口治夫編「経営学のフィールド・リサーチ」日本経済新聞出版社 2006